Die Vulnerabilitäten von Double Bind-belasteten Menschen, ihre Reaktionsmuster und deren Beurteilung im Organisationskontext

Verfasser:

Claudia Göldi

Sonnenrain 24

CH - 6416 Steinerberg

Datum: 14. März 2020

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung ins Thema

2. Definition und Entstehung von Double Bind
   2.1 Definition
   2.2 Entstehung und Ursache von Double Bind
   2.3 Zweck von Double Bind

3. Durch Double Bind verursachte Gefühle und Vulnerabilitäten
   3.1 Verursachte Gefühle
   3.2 Reaktionsmuster und Vulnerabilitäten

4. Beeinträchtigte Leitprozesse gemäss der Metatheorie-Systematik

5. Die Organisation als Double Bind-Konstrukt

6. Reaktionsmuster von double-bind-belasteten Menschen im Organisationskontext und ihre Vulnerabilitäten
   6.1 Ein Spektrum zwischen Überanstrengung und totaler Passivität
   6.2 Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell und der Double Bind

7. Aufgaben der Führung und verhängnisvolle/verschlimmernde Faktoren

8. Implikationen für das Coaching

Literaturverzeichnis

1. Einführung ins Thema

Infolge meiner Heirat heisse ich heute Claudia Göldi. Der Name hat in der Schweiz einen hohen Wiedererkennungswert, war Anna Göldi doch die letzte Frau, die in der Schweiz und Europa der Hexerei beschuldigt und am 13. Juni 1782 hingerichtet wurde. Die Hinrichtung einer Hexe, oft auf dem Scheiterhaufen, ist ein sehr gutes Beispiel wie Double Bind funktioniert:

- Verbrennt bzw. stirbt die Frau hat Gott sie als «Hexe» erkannt und bestraft.
- Stirbt die Frau nicht bei der Hinrichtung bzw. entkommt sie, hat Satan bzw. der Teufel sie gerettet.

Mit anderen Worten: Die Frau hat keinerlei Möglichkeiten zu gewinnen. Frauen hatten im 18. Jahrhundert per Gesetz viel weniger Rechte als Männer, und unterstanden gesetzlich der Vormundschaft durch einen Mann, meist des Ehemanns. Alleinstehende und kinderlose Frauen wie Anna Göldi genossen keinen Schutz durch einen Mann. Aus diesem Grund hatte Anna Göldi keine Möglichkeit sich zu wehren, oder auf einer höheren Instanz bzw. Ebene über die Ungerechtigkeit, die man ihr antat, zu sprechen.

Im heutigen Geschäftsleben wird häufig implizit erwartet, dass eine Geschäftsfrau «tough» ist wie ein Mann, aber dennoch genug «feminin», um nicht als Mannsweib zu gelten. Agiert eine weibliche Führungskraft «wie ein Mann» (was ein Stereotyp ist und alleine deshalb hinterfragt werden müsste), wird sie gemeinhin sowohl von Männern wie Frauen abgestraft. Gibt sie sich hingegen «fraulich und emotional», dann gilt sie oft als nicht durchsetzungsstark genug. Auch hier stellen wir fest: Die Frau hat keine Chance zu gewinnen, wie auch immer sie sich verhält. Glücklicherweise wird dieses Paradoxon heutzutage im Rahmen der Diversity-Diskussion immer häufiger thematisiert.

In meiner Kindheit beklagte sich meine Mutter häufig, dass ich ihr im Haushalt zu wenig helfe. Half ich ihr jedoch, putzte ich nicht sauber genug, oder brachte das Falsche heim vom Einkaufen. Das war frustrierend, demotivierend und verwirrend. Die Rüge meiner Mutter war fast immer mit der (impliziten) Aufforderung verbunden: Nächstes Mal machst du es besser, staubsaugst du auch in den Ecken, kaufst das Richtige ein! Beim nächsten Mal jedoch war etwas anderes nicht recht. Irgendwann wusste ich: Was immer ich tue, es ist nicht gut genug, es ist fehlerhaft, es ist nicht richtig. Der Schritt ist nicht weit zum Gedanken: «Ich bin nicht richtig.» Eine solche Denke ist Selbstwert zerstörend.

Heute verstehe ich, dass in all diesen Situationen die Ingredienzen eines typischen Double Binds enthalten sind. Diese Arbeit untersucht das Thema Double Bind daraufhin, welche Vulnerabilitäten eine Double Bind-Kommunikation bei Betroffenen auslöst, welche typischen Reaktionsmuster dadurch entstehen, und wie sich diese im Organisationskontext auswirken.

2. Definition und Entstehung von Double Bind

2.1 Definition

Die Bestandteile einer typischen Double Bind Situation sind:

1) Zwei einander widersprechende Handlungsaufforderungen,
2) Ein Verbot oder die Unmöglichkeit darüber zu kommunizieren, dass die zwei Handlungsaufforderungen einander widersprechen,
3) Keine Möglichkeit das Feld zu räumen.

In einer solchen Situation verwickelt sich der Betroffene: Was immer er tut, es ist falsch, und er wird bestraft. Er sitzt wahrhaftig in der Zwickmühle (= Übersetzung von Double Bind).[1]

Am einfachen Beispiel mit meiner Mutter illustriert, sieht das so aus:

1) Meine Mutter bittet mich im Haushalt zu helfen, tue ich das nicht, ist sie unzufrieden. Helfe ich ihr jedoch im Haushalt, dann mache ich etwas falsch, und sie ist auch unzufrieden.
2) Aufgrund der Tatsache, dass ich ein kleines Kind war und damit die Paradoxie des Kommunikationsmusters nicht durchschaute, war es mir unmöglich mit meiner Mutter darüber zu sprechen.
3) Aufgrund der Abhängigkeit von meiner Mutter bzw. den Eltern, war es mir nicht möglich mich aus dieser Situation zu entfernen.

Gregory Bateson, ein angloamerikanischer Anthropologe und Sozialwissenschaftler, und Jay Haley, ein amerikanischer Familientherapeut, entdeckten das Muster bei ihrer Arbeit mit Schizophrenen. Sie stellten fest, dass in Familien von Schizophrenen diese Art der Kommunikation fast immer vorkommt. Nach jahrelanger Forschung lässt sich festhalten, dass der Double Bind ein über die Persönlichkeitsstörung/Krankheit der Schizophrenie hinaus weiter verbreitetes Muster ist, und auch in anderen Kontexten und Familien auftreten kann. In Paarkonflikten gehören Double Binds neben den Traumata zu den häufigsten «Beziehungskillern»[2].

Im Jahr 1956 veröffentlichte Bateson einen Artikel in welchem er diese «Beziehungsfalle» umschrieb. Zusätzlich zu den Punkten 1-3 oben erscheint mir folgendes[3] wichtig:

- Es sind stets zwei oder mehr Personen am Double Bind beteiligt, wobei die eine als Opfer (meist das Kind), die andere (meist die Mutter oder enge Bezugsperson) als Verursacher bezeichnet wird.
- Die Nicht-Befolgung der Handlungsaufforderungen ist mit einer Strafandrohung verbunden. Diese kann sehr subtil z.B. in Form von Liebesentzug geschehen.
- Double Binds entfalten ihre fatale Wirkung durch Wiederholung. Das Kind gewöhnt sich an diese Art von Kommunikation, und entwickelt eine entsprechende Erwartungshaltung.
- Diese Erwartungshaltung führt dazu, dass es im Verlauf nicht mehr notwendig ist die gesamte Serie von Einzelelementen (Punkte 1-3 oben) zu praktizieren. Denn das Opfer hat

[1] Fritz B. Simon: «Wenn rechts links ist und links rechts» S. 22
[2] Christiane und Alexander Sautter: «Wege aus der Zwickmühle» S. 9
[3] Luc Ciompi: «Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung» S. 205

gelernt seine Umgebung nach dem Double Bind-Muster wahrzunehmen, und (re-) agiert sozusagen im vorauseilenden Gehorsam.

Wer in Double Bind kommuniziert, zwingt auch sein Gegenüber in dieses Muster, denn dieser hat keine andere Wahl als das Gesprochene dauernd auf die tatsächliche dahinter liegende Absicht zu analysieren. Man gewöhnt sich an diese paradoxe Kommunikation. Es ist wahrscheinlich, dass man sich einen Partner sucht, der in gleicher Weise kommuniziert. So werden Double Binds über Generationen weiter gegeben. Untersuchungen ergaben, dass sich die Intensität der Double Bind-Kommunikation bei der nachfolgenden Generation sogar verstärkt.

2.2 Entstehung und Ursache von Double Bind

Double Bind ist eng mit Narzissmus verbunden. Das geht auch aus der Arbeit von Luc Ciompi, schweizerischer Professor für Medizin und Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, hervor. Er hat sich über viele Jahre mit dem Thema Double Bind im Rahmen seiner Arbeit mit schizophrenen Patienten auseinander gesetzt. Ciompi kommt zum Schluss, dass die Double Bind-Botschaft ihren Ursprung in narzisstischen Objektbeziehungen hat: Die Beziehungen zwischen den Double Bind-Beteiligten ist von gegenseitigen narzisstischen Bedürfnissen geprägt. Der Sender gibt auf der einen (Sprach-) Ebene vor, den anderen wahrhaftig zu lieben. Er liebt den Anderen jedoch nicht seiner selbst willen, sondern nur für sich selbst, aufgrund der eigenen unbewussten Bedürftigkeit. Im Falle der Beziehung zwischen Mutter und Kind sieht das dann so aus:

«Die Mutter möchte, meint, glaubt und gibt (unbewusst) vor, dass sie das Kind um seiner selbst willen liebt und nur sein Bestes will. Sie hegt und pflegt es, und befördert sein Erwachsenwerden. Aber diese scheinbare Liebe ist in einem tieferen, unbewussten Sinn eine Lüge und nur vorgespielt. Denn im Grunde liebt sie das Kind nicht selbstlos, sondern ihrer selbst willen. Es soll ihre tiefen (und unbewussten) Bedürfnisse nach Ganzsein, Intaktsein und Geliebtwerden befriedigen. Insofern möchte die Mutter auch nicht, dass das Kind ihr entwächst und selbständig wird.»[4]

Das zeigt die eigentliche Tragik auf: Der Double Bind-Sender liebt gar niemanden wirklich, weder sich selbst (aufgrund mangelnden Selbstwertgefühls, inkonsistenter Identität, etc.), noch den anderen. Für den Double Bind-Empfänger heisst es, dass er nicht wirklich als der, der er ist, gesehen wird, willkommen ist, und geliebt wird. All seine Bemühungen und Anstrengungen sind aussichtslos, schliesslich kann sich der Sender nur selbst ändern. Gleichwohl erhält der Empfänger fortwährend die Botschaft, sich doch bitte zu verbessern, sich anzustrengen und es nochmals zu versuchen. Tatsächlich versucht der Sender jedoch etwas zu vertuschen, nämlich, dass er sich selbst nicht liebt und grosse Defizite hat. Das führt mich zum Zweck von Double Binds.

2.3 Zweck von Double Binds

Christiane und Alexander Sautter gingen der Frage nach wie ein Kontext beschaffen sein muss, damit eine Familie eine paradoxe Kommunikation als Bewältigungsstrategie wählt. Auf Basis von ca.

[4] Ciompi, S. 34

2000 Klienten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz stellten sie fest, dass eine Double Bind-Struktur dann entsteht, wenn eine Familie eine nicht erwünschte Realität leugnet. Diese «Realität» ist oft ein Trauma. Interessanterweise kamen die eigentlichen Betroffenen des Traumas damit relativ gut klar und machten einen stabilen Eindruck. In der Familie aber war es verboten, die mit dem Trauma verbundenen Gefühle wahrzunehmen und anzusprechen. Nachdem solche Gefühle trotzdem non-verbal übermittelt werden, erhielten die Kinder der Betroffenen (also meist die Enkel oder sogar Urenkel) widersprüchliche Botschaften: Verbal wurde bekräftigt wie gut es einem doch ginge, während Trauer, Verzweiflung, Depressionen, Ängste etc. non-verbal übermittelt wurden. Die Kinder lernten, dass ambivalente Wahrnehmungen ganz normal sind.[5]

Auch Ciompi hält fest, dass widersprüchliche Kommunikation in Familien, d.h. Entwertungen, Disqualifizierungen und Verleugnungen von an sich klaren Botschaften, der Vertuschung und Vermeidung von offenen Konflikten dienen. Der Gebrauch von paradoxen Botschaften ist demnach in erster Linie eine Verschleierungstaktik.[6]

Sautter stellen in ihrem Buch folgende Regeln für ein Double Bind-System (in Familien) auf[7]:

- Nicht der Einzelne bestimmt die Spielregeln. Alle sind dem Muster gleichermassen unterworfen.
- Negative Gefühle dürfen nicht sein. Wenn du sie trotzdem fühlst, dann leugne sie!
- Wir sind alle gleich. Deshalb hat niemand eine eigene Position.
- Es darf sich nichts verändern. Wir dürfen uns nicht ändern. Bei uns bleibt alles so wie es ist!
- Bei uns gibt es keine Schwierigkeiten.
- Offene Auseinandersetzungen müssen unbedingt vermieden werden! Beklage dich ruhig über andere, aber sprich nie selbst mit den Betroffenen.

Diese Regeln machen nochmals deutlich, dass das Erreichen einer oberflächlichen Harmonie das primäre Ziel ist. Keiner darf sich auf Basis seiner Persönlichkeit zu sehr unterscheiden, oder sich gar vehement widersetzen. Jeder hat seine zugewiesene Rolle, und jeder Versuch daraus auszubrechen wird verhindert. Konflikte werden frühzeitig abgeblockt. Einwände werden in subtiler Art und Weise untergraben, durch «physisches Weggehen» oder «geistiges Abwesendsein» verunmöglicht, oder, wenn beides nicht funktioniert, mit einem Machtwort beendet.

Die neuere Forschung stellt fest, dass Widersprüche nicht zwingend auf der gleichen Kommunikationsebene übermittelt werden. Sehr oft besteht Double Bind-Kommunikation sogar aus einer verbalen und einer dazu widersprüchlichen non-verbalen Botschaft. Wenn eine strikte Anordnung z.B. in einem spassigen Tonfall oder ein Kompliment mit abschätzigem Gesichtsausdruck übermittelt werden, dann kriegt der Empfänger Schwierigkeiten mit der Interpretation. Er wird sich fragen:

- Wie wichtig ist es dem Sender, dass ich seine Anordnung befolge?
- Ist das Kompliment wirklich ernst gemeint?

[5] Sautter, S. 82
[6] Ciompi, S. 213 ff
[7] Sautter, S. 85

Durch die Divergenz zwischen Fühlen und Denken entsteht beim Empfänger Verwirrung. Das ist vom Sender beabsichtigt, selbst wenn es ihm nicht immer bewusst ist. Das nächste Kapitel führt aus, welche weiteren Folgen dies für die Psyche und Gefühlswelt des Double Bind-Empfängers hat, und welche Vulnerabilitäten sich daraus entwickeln können.

3. Durch Double Bind verursachte Gefühle und Vulnerabilitäten

3.1 Verursachte Gefühle

Wenn ein Empfänger widersprüchliche Botschaften erhält, dann bedeutet das für die Psyche Mehrarbeit in Bezug auf die Informationsauswertung. Unterschiedliches Material anstelle einer einzigen konsistenten Botschaft, muss verarbeitet werden. Darüber hinaus gelangt der Empfänger nie zu einem positiven Ausgang für sich selbst: Wie auch immer er die Sache dreht und wendet, verbleibt er in der Verliererposition. Das erzeugt intrapsychische Spannung, Orientierungslosigkeit, Unsicherheit und Verletzlichkeit.

Ein Kind, das in Familien mit stark ausgeprägten Double Bind-Strukturen aufwächst, hat geringe Chancen ein gesundes Selbstwertgefühl zu entwickeln. Es lernt nicht, sich auf seine Gefühle zu verlassen. Sautter schreiben dazu in ihrem Buch: «Es erhält die Botschaft: *Wenn du so wärst, wie du nicht bist, dann wärst du genau richtig!* Das Kind versucht verzweifelt dieser unerfüllbaren Forderung nachzukommen, weil es natürlich danach strebt, geliebt und angenommen zu werden. Doch indem es versucht so zu sein, wie es nicht ist, verstrickt es sich immer tiefer in der Double Bind-Falle.»[8]

> Um das Ganze an einem Beispiel zu verdeutlichen: Nicht alle Kinder sind gleich. Ein Kind kann z.B. von Natur aus still und sehr gerne für sich alleine sein. Es mag lieber basteln oder ganze Nachmittage damit verbringen Bücher zu lesen und in ihren Geschichten zu versinken, als mit Freunden draussen herumzutoben. Ein solches Kind hält sich wahrscheinlich auch in der Schule im Hintergrund, und will nicht im Mittelpunkt stehen. Es mag sich einfach damit zufrieden geben still dazusitzen. Wenn das nun von der Umgebung nicht akzeptiert wird, das Kind gar bloss gestellt wird, Lehrer sich bei den Eltern beklagen oder sogar damit drohen schlechte Noten zu geben, weil das Kind zu zurückhaltend ist, dann kann das fatale Auswirkungen haben. Es wird vermutlich auch die Eltern verunsichern. Die Eltern mögen die Partei der Lehrer ergreifen, und das Kind auffordern mehr zu sprechen. Das Kind lernt, dass es nicht so sein darf wie es seinem Naturell entspricht, dass es sich zu ändern hat. Die Eltern mögen das Kind immer wieder auffordern, lauter und aktiver zu sein. Sie mögen dem Kind sogar das Label «schüchtern» verpassen. Eine solche «Schubladisierung» kann jahrelang bleiben, und wie ein Gefängnis werden aus dem sich das Kind kaum mehr befreien kann. Es kann sein, dass die Eltern sogar damit beginnen an Stelle des Kindes zu antworten, wenn es etwas gefragt wird. Das wird jedoch dazu führen, dass das Kind noch weniger Lust hat zu antworten, schon gar nicht, wenn die Eltern dabei sind. Und antwortet es dann doch fast unerwarteterweise selbst einmal, wird es «spüren» wie es die kritischen Blicke der Eltern auf sich zieht. Irgendwann hat das Kind dann verstanden: «Wenn ich laut und selbstbewusst wäre, wie ich nicht bin, dann wäre ich genau richtig.»

Abhängig davon, wie lebenswichtig der Bereich ist, der von der Double Bind Problematik betroffen ist, und je ausweglöser dem Betroffenen die Situation erscheint, kann es zu folgenden weiteren Gefühlen kommen: Perplexität, Mystifikation, Frustration, Schuld, Enttäuschung,

[8] Sautter, S. 106

Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, Reaktionsunfähigkeit, Feigheit, Selbstmitleid und Hunger nach Liebe.

> Die oben beschriebene Abfolge von Aktionen/Reaktionen und damit ausgelösten Gefühlen beim Kind kann dazu führen, dass es sich perplex, enttäuscht und hilflos fühlt. Das Kind dürfte zunehmend frustrierter werden, insbesondere weil es dauerhaft aus der Ecke «schüchtern» nicht mehr herauskommt. Das kann dazu führen, dass das Kind sich letztlich selbst die Schuld daran gibt, schüchtern zu sein. Ein Kind wird von alleine kaum auf die Idee kommen, dass es vielleicht gar nicht schüchtern ist (sondern vielmehr «eingeschüchtert wurde»), oder dass «still» kein Defizit ist, erst recht nichts, wofür man sich schuldig fühlen muss.

3.2 Reaktionsmuster & Vulnerabilitäten

Ciompi vergleicht eine Situation, in welcher ein Mensch lange Zeit heftigen Double Binds ausgesetzt ist, mit grausamen Tierversuchen: Ratten wurden in einen Drahtkäfig mit zwei Kammern gesperrt. Egal in welcher Kammer die Ratten sich befanden, in beiden wurden sie mit schmerzhaften elektronischen Stromstössen durchflutet. Die Ratten verloren vollständig ihr normales Problemlösungsverhalten, entweder erstarrten sie zur kompletten Passivität, verfielen in einen sinnlosen Bewegungssturm oder zeigten ein sonst wie völlig verwirrtes und skurriles Verhalten. Interessanterweise kann man bei Schizophrenen ähnliche Verhaltensmuster beobachten.[9]

Wer sich einer paradoxen Kommunikation gegenüber sieht, wird natürlich versuchen ein Klärungsgespräch zu führen. Dies gelingt jedoch in einer Double Bind-Situation nie, denn:

- Der Double Bind-Sender neigt dazu seine eigenen Wortbeiträge zu vergessen oder zu leugnen («das habe ich so nie gesagt»),
- Alle Äusserungen des Empfängers werden einseitig nachteilig interpretiert,
- Äusserungen werden mystifiziert oder emotionalisiert («wenn du so mit mir sprichst, dann liebst du mich nicht»),
- Der Sender bestreitet vehement eigene aggressive Regungen und schiebt dem anderen die Schuld zu («man kann dich aber auch nichts machen lassen!»)
- Der Sender betitelt den Empfänger als entweder dumm («du hast mich falsch verstanden»), aufsässig («du willst mich nicht verstehen») oder verrückt («auf was kommst Du denn?»)

Es verwundert nicht, dass der Double Bind-Empfänger – insbesondere wenn es sich um ein Kind handelt – in kürzester Zeit verwirrt ist, und sich selbst nicht mehr genau erinnern kann, was er eigentlich gesagt hat. Ähnlich wie bei Ratten führt diese diffuse Bedrohungslage bei Menschen zu den drei Reaktionen Flucht, Angriff oder Totstellen, mit der Bevorzugung der Reaktionsweise Flucht. Das gilt in der Familie (und kann z.B. dazu führen, dass Kinder zum frühest möglichen Zeitpunkt aus dem Elternhaus ausziehen), aber z.B. auch im Organisationskontext.[10]

Nachfolgend typische Reaktionsmuster und damit verbundene Vulnerabilitäten, die durch Double Bind ausgelöst und je nach Temperament des Betroffenen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können und meist in Kombination auftreten:

[9] Ciompi, S. 212
[10] Angelika Kutz «Double Bind Kommunikation als Burnout Ursache», S. 16

- **Wutanfall**: Wer sich ständig in einer ausweglosen Situation widerfindet, kann mit Wut bis hin zu Jähzorn reagieren.
- **Schuldgefühle**: Endet jede Auseinandersetzung damit, dass man entweder aufsässig, dumm oder verrückt ist, dann ist der Schritt nicht mehr weit zu «sich für alles schuldig» zu fühlen. Die dauerhafte Besetzung der Opferrolle ist eine logische Folge.
- **Neigung zu interpretieren und hinterfragen**: Wenn sich die anderen nie auf eine eindeutige Botschaft festlegen lassen, gewöhnt man sich an, alles zu interpretieren und hinterfragen. Daraus entsteht ein hohes Mass an Misstrauen, und das Gefühl hintergangen zu werden. Solche Menschen haben häufig Schwierigkeiten die Signale der Umwelt richtig zu deuten, und neigen zu Pessimismus.
- **Kontrolle und Überverantwortung**: Um Widersprüchlichkeiten vorzugreifen bzw. zu vermeiden, liegt der Schritt in die Überverantwortung sowie der Wille, alles selbst zu kontrollieren, nahe.
- **Schwierigkeit Dinge für sich einzufordern**: Da Double Bind-Betroffene sich meist in Verlierersituationen widerfinden, fehlt ihnen weitestgehend die Erfahrung auf andere Menschen zählen zu können. Sie versuchen alleine zurecht zu kommen. Hilfe und Unterstützung werden deshalb nicht, oder viel zu spät, eingefordert.
- **Ausdauer und Durchhalten bis zur Erschöpfung**: Im Konstrukt des Double Bind vermittelt der Sender dem Empfänger stets die Aussicht, dass er es nächstes Mal besser machen kann, dass er nochmals eine Chance erhält. Der Empfänger hegt also die ewige Hoffnung in die Gewinnerposition zu kommen, wenn er sich nur genug anstrengt. Das geschieht natürlich nie. Es hat aber die verheerende Folge, dass der Betroffene sich bis weit über seine Kräfte hinaus verausgabt, u.U. bis zur totalen Erschöpfung.
- **Chronische Ehrlichkeit:** Um Doppeldeutigkeiten möglichst zu vermeiden bzw. für Klarheit zu sorgen, kann ein Double Bind-Betroffener versuchen, schonungslos und ohne Rücksicht bei der Wahrheit zu bleiben. Unehrlichkeiten werden proaktiv aufgedeckt: So zum Beispiel eine Klientin von mir, die Missstände an ihrem Arbeitsplatz aufdeckte, obwohl sie sich im Klaren darüber war, dass das für sie negative Folgen haben wird.
- **Handlungsunfähigkeit, Zerstreutheit, Unentschlossenheit:** Wie bei den Ratten im Versuchskäfig, können auch Menschen in die Passivität verfallen. Sie treffen keine Wahl oder schieben Entscheidungen dauerhaft auf (beides geschieht unbewusst). Solche Menschen wirken oft zerstreut, verpeilt und unkonzentriert.
- **Verzettelung:** Umgekehrt gibt es die Möglichkeit sich so viele Aktivitäten aufzuhalsen, dass es zu vollkommener Überlastung kommt, und dadurch Entscheidungen bzw. die Übernahme von Verantwortung faktisch erschwert oder gar unmöglich wird.

Auf den Punkt gebracht spricht Angelika Kutz von einer perfiden Selbstwert-Vernichtungs-Maschinerie: «Die fatale emotional-psychische Kernwirkung von Double Bind besteht daher in der sukzessiven Zerstörung des Selbstwertgefühls und damit auch des Selbstbewusstseins. Double Bind-Betroffene, die diesem Kommunikationsmuster dauerhaft ausgesetzt sind, wissen am Ende nicht mehr, wer sie selbst eigentlich sind, werden in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und Beziehungsgestaltung sowohl als Kind und Jugendlicher als auch als Erwachsener empfindlich

beeinträchtigt und verlieren ihre autonome Entscheidungskraft und Autonomie – auch mit Blick auf ihre eigenen Interessen, Bedürfnisse und Lebensentscheidungen.»[11]

Angesichts all dessen ist es wahrscheinlich, dass double-bind-betroffene Menschen eine höhere Verletzlichkeit und Stressempfindlichkeit entwickeln. Dies wirkt sich besonders in psychosozialen Belastungssituationen sowie in den schwierigen Jahren der Pubertät negativ aus. Untersuchungen haben gezeigt, dass das sogar die körperliche Befindlichkeit und Gesundheit beeinträchtigen kann (Schlafstörungen, Antriebslosigkeit, Auto-Aggressivität, etc.), und ernsthafte Erkrankungen nach sich zieht (geschwächtes Immunsystem, Knochen- und Gelenkprobleme, Bandscheibenvorfälle, Hörstürze, etc.). Äusserlich wird es bemerkbar durch das Erlöschen von Freude, Stolz und Fröhlichkeit in den Augen, im Gesicht und in der Gangart des Betroffenen.

4. Beeinträchtigte Leitprozesse auf Basis der Metatheorie-Systematik

Um die durch Double Bind verursachten Vulnerabilitäten und Beeinträchtigungen noch schärfer herauszuarbeiten, wird im Folgenden die Auswirkung auf die einzelnen Leitprozesse auf der Ebene der Psychodynamik untersucht[12]:

- **Selbstwahrnehmung**: Wie ausgeführt liegt der eigentliche Zweck der Double Bind-Kommunikation im Verschleiern von Tatsachen und Gefühlen und dem Verwirren seines Gegenübers. Der Betroffene entwickelt ein diffuses Gefühl von Schuld, über alles zieht sich eine Art grauer «Nebel» oder «Schleier». Es wird schwierig seine Gefühle prägnant wahrzunehmen und zu wissen, was man selbst will. Double Bind-Betroffene gewöhnen sich an Ambiguität, und kriegen Übung im Umgang mit Widersprüchlichkeiten und Vieldeutigkeiten. Unklarheit wird zum Dauerzustand. Das betrifft auch die Wahrnehmung der eigenen Gefühle und Gemütszustände.

- **Selbstverantwortung**: Wie unter Punkt 2.2 beschrieben geht Double Bind mit Narzissmus einher, woraus eine hohe gegenseitige Abhängigkeit der Individuen folgt. Beziehungsverklammerungen sind deshalb häufig: Das Wohl des Einen hängt vom Wohl des Anderen ab. Niemand darf aus dem System ausbrechen, oder die wahren Realitäten aufdecken. Der Einzelne verliert damit seine Autonomie und die Möglichkeit, in die Selbstverantwortung zu gehen bzw. bewusst Einfluss zu nehmen.

- **Akzeptanz**: Vielleicht ist dieser Leitprozess am meisten beeinträchtigt von allen. Das Nicht-Akzeptieren von Realitäten bzw. Unverarbeitetes (Traumata), die Verleugnung von und das Nicht-Umgehen-Können mit Verletzungen an der eigenen Seele sind der eigentliche Ursprung von Double Bind. Double Bind-Kommunizierende streben nach Perfektion. Doch, wie Simon so schön sagt, ist es «wichtig zu akzeptieren, dass Perfektion und Leben, sei es das einer Organisation oder eines psychischen Systems, nicht dauerhaft miteinander vereinbar sind.»[13]

[11] Angelika Kutz «Toxische Kommunikation als Krankheitsursache in Unternehmen», S. 6
[12] Klaus Eidenschink, u.a. «Metatheorie der Veränderung»
[13] Simon, S. 43

- **Selbstausdruck**: Das Auseinanderfallen von verbaler und non-verbaler Kommunikation beim Sender ist eines der Merkmale der Double Bind-Kommunikation. Nach interessanten Beobachtungen von Ciompi ist es auch auf Seiten des Empfängers wahrscheinlich gar nicht möglich eine andere als eine Double Bind-Antwort auf einen Double Bind zu geben: «Im fundamentalen Kommunikationsbereich muss das Kind der Mutter einerseits ihre (und seine!) Liebe fortwährend bestätigen und sie andererseits gleichzeitig dementieren»[14] (da das Kind bzw. der Double Bind-Betroffene über die Zeit notgedrungen ebenfalls an einem narzisstischen Defizit zu leiden beginnt). In Bezug auf den Leitprozess Selbstausdruck gibt es hier also einen systemtheoretischen Sachverhalt und starke Wechselwirkungen. Die zweideutige Kommunikation des Einen wirkt sich direkt auf alle anderen Elemente im System aus.

- **Bewusstsein:** Zweck der Double Bind-Kommunikation sind Vertuschung und Verschleierung. Solange man davon ausgeht, dass das funktioniert und der Betroffene sich nicht auf eine Meta-Ebene retten kann oder sich sofort aus dem System entfernt, wird der Betroffene nur sehr geringe Chancen haben sich seiner wahren Gefühle gewiss zu werden. Diese sind vielmehr diffus. Er spürt nur vage, dass etwas nicht stimmt, kann dies jedoch schlecht benennen. Sein Bewusstsein ist getrübt. Dann wird auch eine bewusste Selbststeuerung schwierig.

- **Resonanz:** Der Double Bind-Betroffene steht ständig vor der Frage: Wie interpretiere ich diese Botschaft? Er kann sich für die eine oder andere Aufforderung, die verbale oder körpersprachliche Botschaft entscheiden. Jedoch schon diese Wahlmöglichkeit ist verwirrend, eigentlich keine echte, und deshalb niederschmetternd. Denn auf welche Botschaft auch immer er reagiert, es gibt keine Aussicht auf Gewinn. Das Resonanzmuster eines Double Bind-Betroffenen ist deshalb auf Widersprüchlichkeiten und Unstimmigkeiten programmiert. Wie ausgeführt geht das mit einer gehörigen Portion Misstrauen und Pessimismus einher. In einem «gesunden» Kontext kann es schnell dysfunktional werden.

- **Bedürfnisregulation**: Bei dauerhaft diffuser Gefühlslage ist es nicht möglich einen guten Zugang zu den eigenen Bedürfnissen zu entwickeln. Darum wird auch die Bedürfnisregulation kompliziert. Ziel des Double Bind ist die Erzeugung von Harmonie und Gleichschaltung in einem System (Familie, Organisation). Betroffene erkennen aber, dass diese Harmonie nur oberflächlich ist, und spüren deshalb einen grossen Drang nach Flucht. In Konsequenz können Double Bind-Betroffene zwar früh Autonomie entwickeln und gut alleine sein, sie sehnen sich aber nach Nähe und Zugehörigkeit. Was in sich schon wieder ein Widerspruch ist: Oft geschieht es, dass – nach Verlassen des Systems – die Sehnsucht dahin zurückzukehren gross wird, obwohl man weiss, dass es dort nicht das gibt, was man sucht. Daraus kann eine typische Beziehungsverklammerung entstehen. Ähnlich steht es mit der Einzigartigkeit: Der Double Bind-Betroffene spürt, dass er «anders» ist als die Anderen ihn haben möchten. Passt er sich jedoch an, dann begeht er Verrat an sich selbst. Also auch hier ein Paradoxon. Zuletzt: Aufgrund der systemimmanenten Verunsicherung in Double Bind-Konstellationen dürften Betroffene ein hohes Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle entwickeln.

[14] Ciompi, S. 35

- **Verstehen**: Auch dieser Prozess ist hochgradig beeinträchtigt. Der Betroffene ist bemüht sich sein eigenes Handeln und das der Anderen zu verplausibilisieren, schafft es aber nie. Die einzige Möglichkeit wäre, sich auf die Meta-Ebene zu begeben. Doch dieser Ausweg ist verwehrt und verboten.

5. Die Organisation als Double Bind Konstrukt

Sowohl Organisationsberater wie Psychologen haben in den letzten Jahren untersucht und belegt, dass das System «Organisation» meist von vielfältigen Paradoxien und double-bind-artigen Konstrukten durchdrungen ist. Vor diesem Hintergrund gehen die restlichen Kapitel dieser Arbeit der Frage nach, wie sich Menschen in einer solchen Organisation verhalten und welche Reaktionsmuster sie entwickeln, wenn sie selbst in ihrem (früheren) Leben Double Binds ausgesetzt waren und darunter litten, also vorbelastet sind.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, im Detail zu erläutern, weshalb Organisationen double-bind-artige Strukturen aufweisen. Die nachfolgenden Ausführungen sollen zum besseren Verständnis einige Beispiele skizzieren:

- **Arbeitsteilung ermöglicht den Umgang mit Paradoxien**: Durch die Bildung von Sub-Organisationen (z.B. Abteilungen) wird eine Entkoppelung von Aufgaben möglich, so dass im Unternehmen verschiedene Aufgaben gleichzeitig realisiert werden können. Insofern ist «Organisation» ein passendes Konstrukt zur Ausführung paradoxer ambivalenter Anweisungen.

  Simon bringt es auf den Punkt: «Wenn es keinen logisch unentscheidbaren Dauerkonflikt gäbe, brauchte man keine Organisation.»[15] Zur Illustration kann man ein grosses Produktionsunternehmen nehmen: Dort gibt es eine Abteilung, die ein Produkt herstellt, eine zweite, die für den Verkauf des Produkts und das Marketing zuständig ist, und in einer dritten werden Buchhaltung und Fakturierung erledigt. Hätten wir es stattdessen mit einem «Ein-Mann-Unternehmen» zu tun, dann müsste sich diese eine Person immer wieder zwischen Produktion, Marketing und Finanzwesen aufteilen. Dadurch würde das Unternehmen an Effektivität verlieren. Eine wichtige Funktion der Unternehmensleitung ist es deshalb Entscheidungen so zu treffen, dass die Organisation bzw. die einzelnen Mitarbeiter trotz vorhandener widersprüchlicher Anforderungen handlungsfähig bleiben und zielgerichtet arbeiten.

- **Funktion der Führungskraft und Grauzonen**: Die Aufgabe von Führung besteht daher im Wesentlichen darin mit Unentscheidbarkeit umzugehen und die Aufgaben im Sinne eines übergeordneten Unternehmensziels optimal zu lenken. [16] Das bedingt auch, dass nicht immer alles sofort entschieden wird. Eine Führungskraft muss manchmal Paradoxien aushalten, um zum besten Ergebnis für das Unternehmen zu kommen: Für die

[15] Simon, S. 29
[16] Simon, S.29

Zielerreichung kann es zweckmässiger sein Entscheidungsoffenheit zu bewahren. Grauzonen werden dafür bewusst in Kauf genommen, oder gar geschaffen.

- **Sich widersprechende Ziele und Abstrahierung der Stakeholder:** Kunden wünschen ein möglichst preiswertes Produkt, Mitarbeiter wollen angemessene Löhne. Aktionäre erwarten einen hohen Gewinn, hinsichtlich der Steuerschuld an den Staat wäre es besser den Gewinn zu begrenzen. Infolge solcher Paradoxien bietet es sich in einer Organisation an alle «Stakeholder» auf ihre eigentliche Funktion zu abstrahieren, um eine möglichst hohe Unabhängigkeit und Bewegungsfreiheit zu erhalten. Dadurch verlieren die Stakeholder ihre Individualität und Besonderheit, und werden letztlich austauschbar. Ein Lieferant kann durch einen anderen ersetzt werden, dasselbe gilt für einen Mitarbeiter. Für den einzelnen Mitarbeiter führt das zu einer diffusen Situation: Zum Beispiel erhält er im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung Anerkennung und einen Bonus, im nächsten Monat jedoch kann seine Stelle abgeschafft werden.

  Dieses Faktum bzw. implizite Wissen (eines jeden Mitarbeiters) ist vergleichbar mit dem oben unter Punkt 2.2 beschriebenen Double Bind in der Familie, heisst es doch aus Sicht der Organisation: Ich schätze und mag Dich (*aber nicht Deinetwegen, weil Du so ein kompetenter Mitarbeiter bist*), sondern meinetwegen (*weil Du mir hilfst die Unternehmensziele zu erreichen*).

- **Kollegialer Umgang und Formale Hierarchie**: In Zeiten agiler Führung wird suggeriert alle Organisationsangehörigen seien gleichberechtigte «Kollegen», obgleich das Machtgefälle qua formaler Hierarchie und Unternehmensverantwortung institutionalisiert ist, eine Paradoxie par excellence.

- **Einforderung hoher Qualifikationen und Innovation bei eigentlicher Veränderungsaversion**: Studien belegen, dass viele Unternehmen mit zunehmendem Alter risikoaverser werden. Nichtsdestotrotz werden hochqualifizierte Mitarbeiter eingestellt und innovative Vorschläge aktiv eingefordert, in letzter Konsequenz jedoch selten umgesetzt. Dies führt zu zunehmender Enttäuschung und Demotivation seitens der Mitarbeiter. Die Lust auf eigenständiges Denken wird quasi systemseitig abtrainiert.

- **Teamarbeit bei gleichzeitiger Belohnung von Einzelleistungen:** Nicht nur in Matrix-Organisationen wird Teamarbeit gefordert, am Ende jedoch die Leistung von Mitarbeitern auf individueller Basis bewertet und belohnt. Klare Entscheidungen sind gerade in Matrixorganisationen schwieriger zu erreichen, es kommt häufiger zu faulen Kompromissen. Damit liegen klassische Double Bind-Situationen vor.

Vieles in dieser Liste führt dazu, dass sich Mitarbeiter zunehmend aus der Verantwortung ziehen bis hin zum Punkt wo sie gar keine Eigen-/Selbstverantwortung mehr übernehmen wollen. Das kann beim Einzelnen zu Lethargie, innerer Kündigung oder sogar Depressionen führen. Verschärfend kommt hinzu, dass das System «Organisation» meist nicht hinterfragt werden kann, noch darf. Die einzige Art und Weise diese Paradoxie zu durchbrechen wäre, das System

Organisation zu verlassen. Auch in diesem Sinne präsentiert sich die Situation also typisch double-bind-artig und erscheint ausweglos.

6. Reaktionsmuster von double-bind-belasteten Menschen im Organisationskontext und ihre Vulnerabilitäten

Wie oben ausgeführt hat ein Double Bind-Betroffener (vielfach schon seit frühester Kindheit) eine gewisse Gewöhnung an ein paradoxes und auswegloses System entwickelt. Nachdem eine Organisation – wie in Kapitel 5 beschrieben – selbst ein in vielfacher Hinsicht double-bind-artiges Konstrukt ist, stellt sich die Frage, wie sich das auf double-bind-vorbelastete Menschen auswirkt: Sind sie verletzlicher und werden sie ggfs. sogar re-traumatisiert? Wie ist die Sicht des Unternehmens? Gibt es Reaktionsmuster, die für die Organisation gar nützlich oder vorteilhaft sein könnten?

6.1 Ein Spektrum zwischen zwischen Überanstrengung und totaler Passivität

In Kapitel 3.2 wurde schon auf Vulnerabilitäten und Reaktionsmuster des Double Bind-Betroffenen eingegangen. Diese Liste kann uneingeschränkt in den Unternehmenskontext überführt werden. Kutz spricht in dem Zusammenhang von einer aufeinander aufbauenden Gefühlskaskade und sagt: «Was mit Verwirrung oder Wut beginnt, über Angst und Verzweiflung weitergeht, endet im Grunde – je nach persönlicher Prädisposition – zwangsläufig in entweder Aggression oder Autoaggression.»[17] Grundsätzlich können bei Betroffenen **zwei verschiedene Reaktionsmuster** oder Lösungsstrategien beobachtet werden:

1. **Anstrengungssteigerung als Kompensationsversuch**: Der Betroffene hat sich daran gewöhnt viel zu leisten, obwohl er gleichzeitig aus der Verliererrolle nicht heraus kommt. Deshalb entwickelt er eine hohe Aufopferungsbereitschaft und Leidensfähigkeit. Gleichzeitig besteht meist ein hoher Anspruch an sich selbst. Der Betroffene ist deshalb bereit sich immer wieder den (ausweglosen) äusseren Umständen anzupassen, um doch noch zum Erfolg zu kommen und/oder zu «gefallen», koste es, was es wolle. Letztlich kann dieses Verhalten bis zu einer Erschöpfungsdepression (Burn Out) führen.

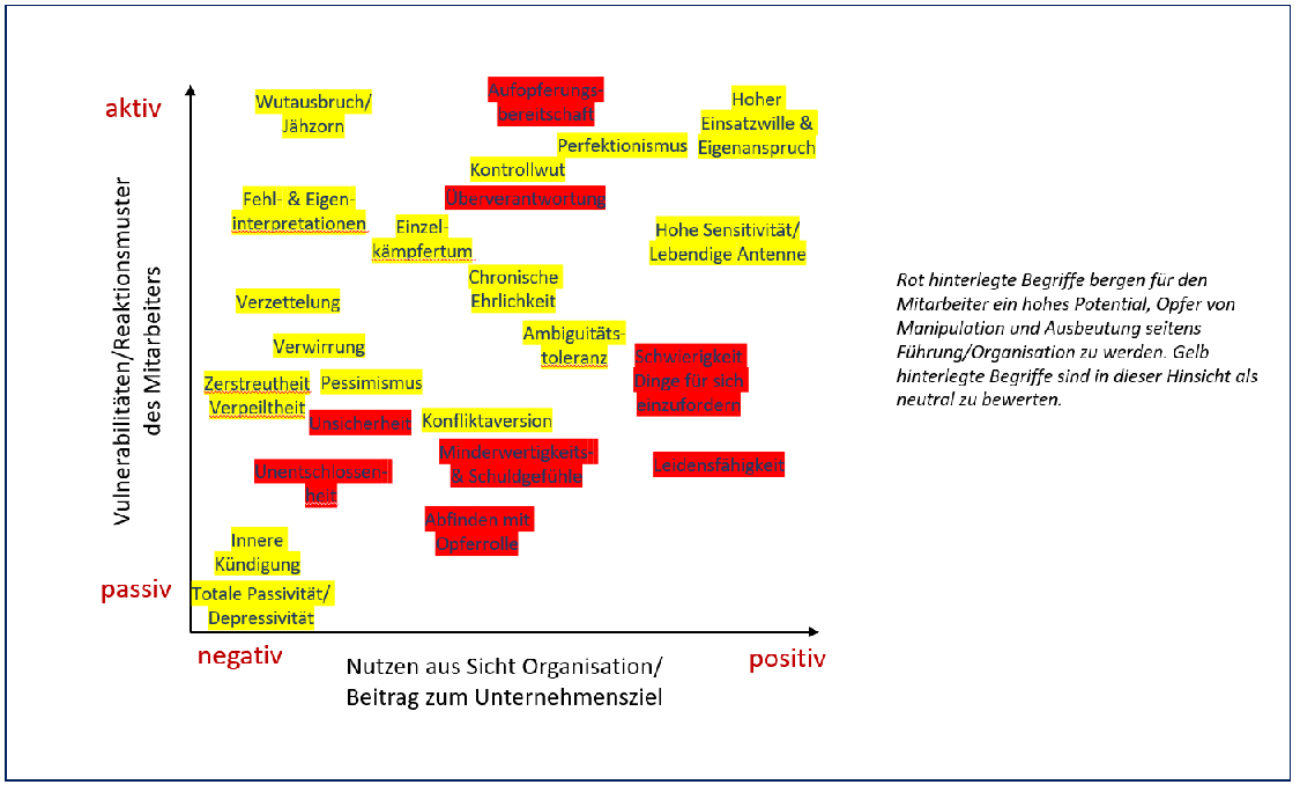
2. **Internalisierung der eigenen Minderwertigkeit und Selbstbild des Versagers**: Der Betroffene hat sich mit der Rolle des Opfers abgefunden und gibt das auch nach aussen hin (wenn auch unbewusst) zu erkennen. Darüber hinaus ist er der Meinung, selbst die Schuld an seiner Situation zu tragen. Zugleich besitzt der Betroffene wenig Übung in Konfliktgesprächen: Diese wurden ja schon immer früh abgebrochen, vermieden, oder – im besten Fall – haben sie zu keiner Veränderung seiner Lage geführt. Insofern besteht keine grosse Lust in den Konflikt zu gehen. Die Akzeptanz der Versager-Rolle verbunden mit einer

[17] Kutz, Toxische Kommunikation, S. 29

Konfliktaversion bzw. Konfliktfrustration kann zur Depression führen, und ist gekoppelt mit einem höheren Risiko Mobbing-Opfer zu werden.

Die nachfolgende Grafik ist ein Versuch die oben und in Kapitel 3.2 geschilderten verschiedenen Vulnerabilitäten und Reaktionsmuster einzuordnen und zwar …:

- aus Sicht des Mitarbeiters hinsichtlich seiner entfalteten Aktivität bzw. Passivität in der Organisation;
- aus Sicht der Organisation mit Blick auf den Nutzen bzw. Beförderung der Unternehmensziele.

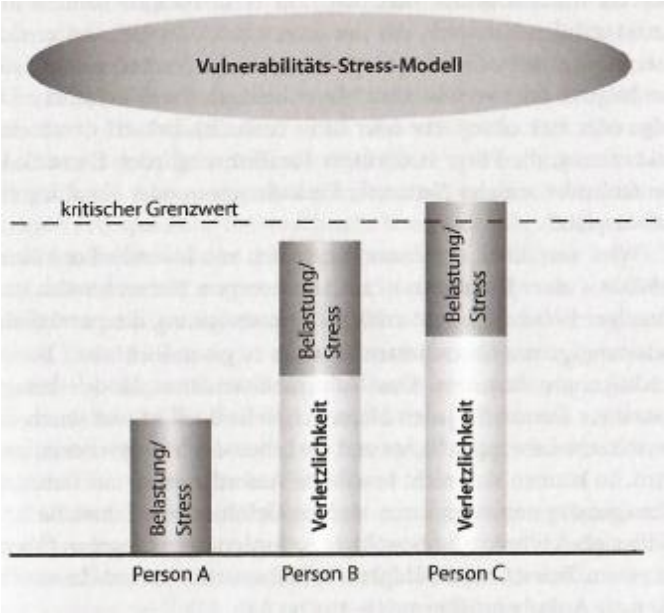


Diese Grafik zeigt, dass die durch Double Bind entstandenen Vulnerabilitäten und ausgelösten Reaktionen sowohl für den Mitarbeiter selbst (bzw. seine berufliche Laufbahn) wie für das Unternehmen auch positive Auswirkungen haben können. Das Risiko ist allerdings gross, dass derartig Positives schnell ins Gegenteil kippt. Darin liegt denn auch die eigentliche Krux: Ein Double Bind-Vorbelasteter kann mit seinen Vulnerabilitäten gut durch's Leben kommen und sogar eine steile Berufskarriere hinlegen (gerade aufgrund seines hohen Einsatz- und Aufopferungswillens). Das Tragische ist, dass er – aufgrund der systeminhärenten Verschleierung – sozusagen auf beiden Augen blind ist. Er durchschaut nicht das Spiel, das da gespielt wird, bleibt im System gefangen und kann somit zu einem leichten Opfer für alle Arten von expliziten Machtspielen der Führung werden. Diejenigen Reaktionsmuster, die das besonders begünstigen, sind in der Grafik mit roter Farbe hinterlegt. Gleichzeitig kann ein Double Bind-Betroffener bzw. Vorbelasteter selbst zum «Spielmacher» werden, andere in das Double Bind-System hinein ziehen und sich selbst zur narzisstischen bzw. psychopathischen Führungskraft entwickeln.

Das führt zur Frage ab wann das Ganze kippt, und wann derartige Vulnerabilitäten für den Betroffenen zu stark negativen Folgen führen.

6.2 Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell und der Double Bind

Verschiedene Studien haben erforscht, wann Mitarbeiter über unzureichende Bewältigungsmöglichkeiten verfügen, um Überforderung, Fehlbeanspruchung und/oder Erschöpfung am Arbeitsplatz zu vermeiden. Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell, welches ursprünglich aus der Schizophrenie-Forschung kommt, gibt Aufschluss darüber wie die persönliche Verletzlichkeit eines Menschen und die situative Belastung (Stress) zusammenwirken, und wie es schliesslich zur Überschreitung eines kritischen Grenzwerts kommen kann.[18]



Das Modell geht davon aus, dass jede Person eine spezifische Verletzlichkeit besitzt, die sowohl genetisch bedingt als auch lebensgeschichtlich geformt sein kann. Dazu gehören persönliche Merkmale und Bewältigungsmöglichkeiten wie z.B. individuelle Fähigkeiten und Erfahrungen, Selbstvertrauen, eigene Leistungsansprüche, Einstellungen und innere Haltungen, Wertmassstäbe, Problemlösungsfähigkeiten und nicht zuletzt auch konstitutionelle Faktoren wie Alter, Geschlecht, Gesundheitszustand, etc.

Hält man sich nun vor Augen, dass Double Bind-Vorbelastete in ihrem Leben wenig Chance hatten Selbstvertrauen zu entwickeln, insofern an ihrem Selbstwert zweifeln, sich häufig mit der Opferrolle identifizieren, von Schuldgefühlen gequält sein können, schlechte Erfahrungen mit Konflikten gemacht haben, etc. - dann ist es plausibel anzunehmen, dass ihre Verletzlichkeit im Vergleich zu einem unbelasteten Menschen deutlich höher sein dürfte: Double Bind-Vorbelastete entsprechen

[18] Ina Riechert, Psychische Störungen bei Mitarbeitern, S. 41

also eher einer Person B (mittlere Verletzlichkeit) oder Person C (hohe Verletzlichkeit) in der Grafik. Das Modell zeigt nun, dass bei Konstanz aller anderen Bedingungen (d.h. einem gleich hohen Ausmass an Belastung bzw. Stress und bei aktuell vergleichbarer Lebenssituation) die Personen B und C schneller an den kritischen Grenzwert stossen als eine unbelastete Person A.

Daraus folgt, dass ein mit double-bind-vorbelasteter Organisationsangehöriger (irrelevant, ob Mitarbeiter oder Führungskraft) eine vergleichsweise höhere Vulnerabilität aufweist. Damit ist er auch einem höheren Risiko ausgesetzt an Burn Out oder Depression zu erkranken bzw. Mobbing-Opfer zu werden, als ein unbelasteter Mitarbeiter. Erschwerend wirken die folgenden zwei Punkte:

- Double-bind-vorbelastete Menschen bewegen sich vermutlich auch privat in einem Double Bind-System, und haben damit wenig Chancen wenigstens ausserhalb der Arbeit eine «Verschnaufpause» zu kriegen. Das dürfte sich zusätzlich negativ auf ihre Verletzlichkeit auswirken.

- Nachdem sich Menschen Umgebungen aussuchen, die ihnen vertraut vorkommen, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich ein Double Bind-Vorbelasteter von einer Organisation mit besonders starker Double Bind-Belastung anstellen lässt. Systemisch gesehen entsteht dadurch ein sich gegenseitig verstärkender Kreislauf zwischen den Beteiligten (d.h. einerseits zwischen Organisation und Mitarbeiter, andererseits unter den Mitarbeitern: Sie befeuern sich gegenseitig und stecken auch bis anhin Unbeteiligte an (vgl. oben Punkt 2.1). Auch dadurch dürfte das Erreichen des Grenzwerts zusätzlich beschleunigt werden.

7. Aufgaben der Führung und verhängnisvolle/verschlimmernde Faktoren

Es stellt sich die Frage wie Führung in einer Organisation geartet sein muss, um die Negativfolgen einer Double Bind-Struktur für Vorbelastete (aber auch andere Mitarbeiter) möglichst gering zu halten. Zusammenfassend kann man sagen, dass es das Wichtigste ist auf allen Hierarchiestufen für folgende vier Grundbedingungen zu sorgen:

- Transparenz
- Sicherheit
- Klare Zuständigkeiten und
- Klare Verantwortlichkeiten

Kutz hat dafür eine Art Massnahmenkatalog entwickelt[19]:

- Implementierung einer authentischen Kommunikation auf allen Organisationsebenen inkl. der Erlaubnis Double Bind-verdeckte Paradoxa ansprechen und aufklären zu dürfen (also auf eine Meta-Kommunikationsebene wechseln zu können);

[19] Kutz, «Toxische Kommunikation», S. 41

- Implementierung einer Kultur gegenseitiger und echter Wertschätzung unabhängig von Hierarchie, Titel und anderen Formalien;
- Etablierung einer Fehlerkultur inkl. einer grossen Bereitschaft Bestehendes hinterfragen zu dürfen und Verbesserungsvorschläge ernst zu nehmen;
- Vereinbarung klarer Regeln inkl. deren Einhaltung und Gültigkeit für alle Organisationsangehörigen;
- Personaleinstellungen nach Qualifikation und Sacherfordernissen;
- Klare Trennung von Beruflichem und Privatem.

Diese Liste ist natürlich nicht abschliessend. Es ist auch offensichtlich, dass die Realität vielerorts anders aussieht. Selbst dort, wo eine Organisationskultur dem nahe kommt, brauchen Mitarbeiter – und besonders Double Bind-Vorbelastete - immer noch eine gehörige Portion Mut, um all das in der Praxis umzusetzen.

Vielleicht ist es deshalb zweckmässiger sich anzusehen welche Faktoren in der Führung und Organisationsstruktur für Double Bind-Vorbelastete besonders risikohaft sind bzw. sich negativ auswirken, und was eine zusätzliche Verstrickung ins Double Bind-Muster begünstigt:

- **Hohe Anspruchs- bzw. Arbeitsintensität bei geringem Handlungsspielraum und Kontrollmöglichkeiten**: Eine Grundregel für gesundheitsförderliches Arbeiten besagt, dass mit zunehmenden Anforderungen auch die Kontrollmöglichkeiten steigen sollten[20]. Fallen diese auseinander entsteht schnell eine paradoxe Situation (*«es wird viel verlangt, aber selbst machen und entscheiden darf der Mitarbeiter nichts»),* die wiederum diffuse Emotionen von Unmündigkeit und Ausgeliefertsein auslöst. Double Bind-Vorbelastete können sich in die ihnen bekannte Opferrolle zurückversetzt fühlen, und deshalb schnell Reaktionsmuster wie Aggression, Verwirrung und/oder Passivität zeigen.

- **Sandwich-Positionen**: Mittlere Führungskräfte stehen von oben und unten unter Beobachtung und Druck: Setzen sie Befehle von oben um, müssen sie mit Gegenwind von ihren Mitarbeitern rechnen, die aufgrund ihrer Sach- und Fachkenntnisse oftmals sogar die besseren Argumente haben. Ergreifen sie hingegen die Partei ihrer Mitarbeiter verhalten sie sich disloyal gegenüber der Unternehmensleitung und ernten von da Kritik. Eine solche Sandwich-Position besitzt deshalb per se eine hohe Ähnlichkeit mit einem Double Bind.

- **Doppelzuständigkeiten:** Gerade in Zeiten der Kostenersparnis und Transformation kommt es vor, dass ein Mitarbeiter/Führungskraft gebeten wird eine zweite Funktion/Position zusätzlich zu seiner angestammten Funktion zu übernehmen. Das kann auch im Zuge eines Stellenwechsels geschehen, wenn der angestammte Chef den Mitarbeiter noch nicht «hergeben» will, der neue Chef jedoch auf einen sofortigen Arbeitsbeginn beharrt. Meiner Erfahrung nach neigen gerade Double Bind-Vorbelastete dazu sich in eine solche Situation zu begeben, auch dann noch, wenn sie die vorhandene Komplexität im Voraus erkennen, und sich des Risikos bewusst sind, nicht allen Erwartungen gleichzeitig gerecht werden zu können. Nichtsdestotrotz lassen sie sich darauf ein, darauf vertrauend, dass das Ganze gut

[20] Riechert, S. 47

gehen wird. Die Hoffnung auf einen guten Ausgang für sich selbst hegen sie schliesslich aufgrund des Double Bind-Musters schon ein Leben lang…

- **Familienunternehmen:** Simon, Kutz, Sautter u.a. haben analysiert und begründet, weshalb Double Bind-Strukturen in Familienunternehmen noch stärker auftreten als in anderen Organisationsformen. Das hat mit der fehlenden Trennung der Systeme und einer damit verbundenen Rollenkonfusion (Vater/Mutter versus Firmenchef), einem Diffundieren der Regeln und der Handlungsebenen zu tun (was ist privat- bzw. organisations-indiziert?). Die Entwicklung von Familie und Unternehmen sowie deren internen Kommunikationsmustern und Strukturen sind aneinander gekoppelt, wodurch alle möglichen Verstrickungen und Unklarheiten systemmässig vorprogrammiert sind. Simon stellt sogar folgende These auf: «In einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen ist ein Risikofaktor, das heisst, die Wahrscheinlichkeit, psychische Probleme zu entwickeln, ist in solchen Familien grösser, als es durchschnittlich zu erwarten wäre.»[21] (Interessant in dem Zusammenhang: Meine Mutter ist in einem Familienunternehmen-Umfeld gross geworden, und auch ich bin in ähnlicher Konstellation aufgewachsen.)

- **Narzisstische und psychopathische Führung:** Wie ausgeführt ist ein Double Bind-Vorbelasteter an ein narzisstisches Gegenüber gewöhnt. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen: Erstens, er sucht sich mit grösserer Wahrscheinlichkeit ein Umfeld mit ähnlichen narzisstischen Charakteristiken. Gemäss Untersuchungsergebnissen[22] ist der psychopathische Persönlichkeitsstil bevorzugt in mittleren bzw. oberen und obersten Führungspositionen anzutreffen. Nachdem ein Double Bind-Vorbelasteter aufgrund seiner typischen Eigenschaften und Reaktionsmuster (Eigenanspruch, Einsatzwillen, etc.) im Organisationskontext selbst häufig Karriere macht, trifft er relativ gesehen häufiger auf solche Führungskräfte. Zweitens hat ein Double Bind-Vorbelasteter grössere Angst, Fehler zu machen, ist schneller bereit Schuld zu akzeptieren, besitzt eine höhere Leidensfähigkeit, etc. All das macht ihn anfälliger für gezielte Manipulationen und Drohungen und erhöht sein Risiko Opfer narzisstischer und psychopathischer Führungsstile zu werden (vgl. oben).

8. Implikationen für das Coaching

Double Bind-Strukturen wirken in erster Linie selbstwertzerstörend. Wie in Kapitel 4 diskutiert sind alle Leitprozesse auf der Ebene der Psychodynamik in Mitleidenschaft gezogen. Es handelt sich also um eine Persönlichkeitsstörung mit dauerhaft negativen Ausstrahlungen und Spannungen des Betroffenen in/mit seiner Umwelt. Aufgrund der double-bind-inhärenten Verwirrungs- und Verschleierungszustände und der grundsätzlichen Komplexität von Double Bind-Konstellationen, darf davon ausgegangen werden, dass Klienten mit dieser Thematik zumeist wenig Kenntnis davon haben, woran sie leiden und wo ihr eigentliches Defizit liegt. Sie dürften vielmehr mit Symptomen wie Verzweiflung, Erschöpfung, Depressivität, Mobbing und Minderwertigkeitsgefühlen ins

[21] Simon, S. 99
[22] Kutz, Double Bind Kommunikation als Burn Out Ursache, S. 26

Coaching kommen, ggfs. verbunden mit Gefühlen der Traurigkeit, Aggression/Trotz oder Passivität/ Ohnmacht.

Eine besondere Gefahr für den Coach liegt darin durch das Double Bind-System instrumentalisiert und dadurch selbst Opfer desselben zu werden. Dies geschieht dann, wenn Berater lediglich zum Schein beauftragt werden bzw. zum Zwecke der Selbstoptimierung und Systemverbesserung. Die Auftragserteilung ist dann doppeldeutig im Sinne von: 1. «Helfen Sie, mich/uns zu verbessern», verbunden mit der 2. Anweisung: «Es darf sich aber nichts verändern». Gleichzeitig besteht seitens Auftraggeber keinerlei Bereitschaft die Widersprüchlichkeit bzw. Unmöglichkeit dieser beiden Anweisungen zu hinterfragen und diskutieren. Sollte es der Coach dennoch wagen, wird mit Macht- und Sanktionsdrohungen reagiert, oder der Auftrag ganz entzogen.

Noch wichtiger wie in jedem anderen Coaching-Kontext ist es deshalb für Klarheit zu sorgen. Alle Verhältnisse und Abmachungen müssen transparent sein, ein absolutes Vertrauensverhältnis zwischen Klient und Coach ist die Grundlage, und die Kommunikation muss geradlinig und eindeutig-authentisch sein (also z.B. kein Dreiecksverhältnis via Personalabteilung im Organisationskontext). Nur so kann Sicherheit geschaffen und die lange Kette aus Verwirrung und Missverständnissen endlich gebrochen werden.

Letztlich geht es darum den Klienten dabei zu unterstützen zu verstehen, was ein Double Bind ist, und wie sein Leben und seine Verhaltensweisen durch derartige Konstrukte bestimmt werden. Dies führt unweigerlich zur Frage «was und wer bin ich wirklich?», und ist eng mit dem Erspüren der wahren Gefühle und Wünsche seitens Klienten verbunden, nachdem diese vermutlich aufgrund der Double Bind-Problematik verschüttet, getrübt oder zumindest unklar sein dürften. Kutz hält fest, wie zentral wichtig dabei folgende Haltung des Coaches ist[23]:

- Bedingungslos-wertschätzende Annahme des Klienten bei gleichzeitiger
- authentischer und klientenzentrierter Kommunikation auf Augenhöhe und
- konsequenter Ressourcenorientierung, um alle Selbstheilungskräfte des Klienten zu mobilisieren.

Das ist übereinstimmend mit der oben gemachten Aussage, dass die Beeinträchtigung des Leitprozesses «Akzeptanz» der eigentliche Ursprung der Double Bind-Thematik darstellt, und muss deshalb, neben den Prozessen der Selbstwahrnehmung und Selbstverantwortung, im Zentrum des Coachings stehen.

Ciompi hat in diesem Zusammenhang und auf Basis seiner Erfahrungen mit Schizophrenen den wunderschönen Satz geschrieben: «Er (*Patient/Klient*) soll auch wissen, fühlen, merken, dass ich (*Therapeut/Coach*) manchmal unsicher bin – und im Grund doch sicher –, dass ich dies und jenes nicht weiss, Fehler mache, Irrtümer – und trotzdem «etwas» bin, nicht «nichts», wie er in seinem zerstörerischen Nihilismus manchmal meint, von sich selber und von mir …»[24]

Es geht also darum, den Klienten dabei zu unterstützen aus der ewigen Opferrolle und Verliererposition herauszukommen. Der Klient soll sich selbst lieben lernen, und zwar so, wie er gerade ist, auch, oder gerade dann, wenn er nicht perfekt ist. Schon erste Schritte in diese Richtung

[23] Kutz, Toxische Kommunikation, S. 50
[24] Ciompi, S. 361

können entlastend wirken, ermöglicht es dem Double Bind-Betroffenen doch von seinem hohen Eigenanspruch und Perfektionismus abzurücken.

Je öfter dies gelingt und der Klient selbst fühlt, wie befreiend und stressreduzierend es ist, ganz und gar die Selbstverantwortung für sein Leben zu übernehmen, und je mehr er realisiert, dass ihm daraus kein Nachteil erwächst, sondern im Gegenteil er in die Rolle des autonomen Akteurs (anstatt Opfers) kommt, desto entspannter und ruhiger dürfte er werden. Das wiederum macht es möglich seine Vulnerabilitäten anzuschauen und seine aufgrund der Double Bind-Problematik «automatisierten», aber dysfunktionalen Reaktionsmuster (wie Schuld- und Minderwertigkeitsgefühle, Kontrollwut, Überverantwortung, Konfliktaversion, etc.) zu hinterfragen und bewusst zu machen.

Der «Nebel», der sich bislang vermutlich über das gesamte Leben des Klienten ausgebreitet hatte, dürfte sich im Verlauf eines solchen Coachings langsam lichten. Mit Unterstützung des Coaches wird der Klient Stück für Stück in die Lage versetzt die wahre zugrundeliegende Thematik und die Motive der einzelnen Akteure (inkl. seiner selbst) im Double Bind-System aufzudecken und zu verstehen. Mit der Zeit kann der Klient «Double Binds» (eigene und die von anderen) und Paradoxien immer schneller durchschauen und neutralisieren. Im Zuge dessen entwickelt er auch ein besseres Gefühl für seine wahren Bedürfnisse, und beginnt zu lernen, wie er diese (ohne andere) regulieren kann. All das erhöht nicht nur die Lebensqualität im privaten Umfeld des Klienten, sondern wirkt sich auch im Organisationskontext positiv für alle Beteiligten aus.

Literaturverzeichnis

- Ciompi, Luc. Affektlogik – Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung. Carl-Auer, Erste Auflage, 2019.

- Dammann, Gerhard. Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage, Fallbeispiel und Lösungswege für ein wirksames Management. Haupt Verlag, 1. Auflage, 2007

- Eidenschink, Klaus. Metatheorie der Veränderung. https://metatheorie-der-veraenderung.info/

- Kutz, Angelika. Toxische Kommunikation als Krankheitsursache in Unternehmen, Das Double Bind-Phänomen – eine Einführung für Führungskräfte, Berater, Coaches. Springer - essentials, 2016.

- Kutz, Angelika. Double-Bind-Kommunikation als Burnout-Ursache. Ein Theorie-Vorschlag zu Auswirkungen toxischer Kommunikation in Organisationen. Springer – essentials, 2. Auflage, 2018.

- Riechert, Ina. Psychische Störungen bei Mitarbeitern, Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2. Auflage, 2015.

- Sautter, Christiane und Alexander. Wege aus der Zwickmühle – Doublebinds verstehen und lösen. Sautter Verlag für Systemische Konzepte, 7. Auflage, 2018.

- Sautter, Christiane. Wenn die Seele verletzt ist, Trauma verstehen, Ursachen und Auswirkungen. Sautter Verlag für Systemische Konzepte, 8. Auflage, 2017.

- Simon, Fritz B. Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxiemanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Carl-Auer, 1. Auflage, 2013

- Vierling, Maik. Anomalien in Organisationen. Eine Studie zur Paradoxie von Regelverletzungen in Organisationen. Verlag Dr. Kovač, Hamburg, 2012.